كتب سيكلوجية

كيف تكون علاقات ناجحة مع الناس ؟

دكتور
صموئيل حبيب



طبعة أولي

كيف تكون علاقات ناجحة مع الناس؟

صدر عن دار الثقافة - ص. ب ١٢٩٨ - القاهرة

١٠ / ٩٥٩ / ٦٥٩ ط١ / ٢ - ٢ / ٩٥

رقم الإيداع بدار الكتاب: ٨٠٣٠ / ٩٥

I . S . B . N 977 - 213 - 291 - 5

جمع وطبع بسنيوبرس

الغلاف تصميم سها ناجي

مقدمة الدار

تهتم دار الثقافة بإصدار سلسلة الكتب السيكلوجية، فقد أصدرنا فى السنوات الماضية الكتب الآتية:

الخوف، الغضب، الغيرة، القلق .

وقد كانت لهذه الكتب تأثيراً كبيراً فى حياة المجتمع والكنيسة ولا سيما تلك الإصدارات التى تناولت أعماق النفس البشرية.

إن دار الثقافة يسعدها أن تقدم إلى القارىء العربى هذا الكتاب الجديد فى هذه السلسلة «كيف تكوّن علاقات ناجحة مع الناس؟» وهنا ينتقل المؤلف من الدراسة السيكلوجية للشخص إلى دراسة سيكلوجية الآخرين وطرق الوصول إليهم والتعامل معهم.

إننا نرجو أن يكون هذا الكتاب له الفائدة الإيجابية للقارىء.

دار الثقافة

المحتويات

صفحة

صفحة

صفحة

تمهيد

الإنسان كائن اجتماعي. فالإنسان يولد طفلاً في أسرة، وسرعان ما يدخل المجتمع. وهو يقضي حياته مع الناس. ففي مرحلة الدراسة، يكون في مجتمع الطلاب، ثم بعد أن يكبر ويعمل، يكون في مجتمع العمل. وفي خلال كل هذه المراحل، هو في مجتمع الأسرة، والأصدقاء، والنادي، إلي غير ذلك.

ودراسة التعامل مع الناس دراسة واسعة طويلة، فهي تتطرق لعلاقة الزوجين معاً، وعلاقة الأسرة مع الأسر الأخري، وعلاقة الفرد مع الأفراد الذين يحتك بهم، وعلاقة الأصدقاء معاً، وعلاقة أفراد من الجنسين، وعلاقة الزملاء والزميلات في العمل. هذه إطارات واسعة جداً.

وفي هذه الدراسة، لن نتعرض لكل نوع من تلك العلاقات علي حدة، بل سندرس العلاقات بصفة عامة بين الناس. فالعلاقات الإنسانية لها مبادىء وأسس عامة، يمكن تطبيقها في مجالات عديدة. وسنأخذ بعض الأمثلة في الأحاديث، من مجالات الحياة المتنوعة. وتكون الأمثلة كنماذج تعاون علي بناء علاقات ناجحة.

ومن خلال هذه الدراسة، سنهتم بدراسة الأسس التي تبني عليها العلاقة الناجحة، والجوانب التي تضر العلاقة الإنسانية. سندرس كيف يمكن لإنسان أن يكون محبوباً، دون أن يتنازل عن القيم الأخلاقية التي يبني عليها حياته.

علاقات اختيارية أو إرغامية

والعلاقات بين الناس، تكون إرغامية، متي كان الشخص في موقع لم يختر فيه الذين يعاملهم. ففي إطار العلاقات الأسرية، لم يختر واحد منهم الآخر، سوي الزوج والزوجة والباقون تواجدوا دون اختيار، ومع ذلك تربطهم علاقات الأسرة الواحدة.

وعلاقات العمل، علاقات إرغامية. فالفرد، يجد نفسه، بين مجموعة من العاملين، من الرجال والنساء، لم يختر هو واحداً منهم. وهو مرغم أن يتعامل معهم. كما أن علاقة الموظف (أو العامل)، مع رئيسه، علاقة إرغامية. فهو لم يختر رئيسه، لكنه مضطر للتعامل معه.

أما الأصدقاء في النادي، أو الجمعية، أو غيرهما، فهم أصدقاء أنت تختارهم من المتواجدين. ففي كل موقع مجموعة من الناس، وكل واحد، يختار لنفسه الأصدقاء الذين يريد أن يتعامل معهم. ومتي تم الاتفاق بين طرفين، تكونت علاقة وطيدة.

وهناك علاقات يتم إنشاؤها، لعمل مشترك. كالشركة التجارية. فإنه رغم أن العلاقة اختيارية، لكنها تواجدت من خلال ظروف معينة، هي العمل المعين، وإمكانية تواجد ظروف إنشاء الشركة.

العلاقة الاختيارية يمكنك وصلها، أو هجرها متي أردت. فلابد من توافق الطرفين لتكون العلاقة تامة، ومستمرة. أما العلاقة الإرغامية، فهي مستمرة بحسب ظروف العلاقة ذاتها.

وأحياناً تتحول علاقة، من كونها إرغامية، إلي اختيارية. فكم من صداقات تولدت من داخل العمل، وكم من زيجات تمت من خلال العمل حيث الفرصة متاحة لاختيار الواحد منهما للآخر. وهناك إطار محدود لعلاقات اختيارية تتحول إلي إرغامية، وذلك في حالة صداقة -مثلاً- اشتد فيها الخلاف بين الطرفين، وأصبحت العلاقة بينهما حرجة. ففي هذه المرحلة يكون عنصر الاختيار قد تجمد. ومثل هذه الحالات، قد تعود إلي مصالحة بين الطرفين، أو قد تنتهي بانفصام عري الصداقة بينهما.

ورغم أن سبب العلاقة قد يكون الإرغام أو الاختيار، فإن هذا لا يؤثر علي العلاقة ذاتها. فمن طبيعة الأمور، أن العلاقة في حد ذاتها لا ترتبط بالسبب الأول لتكوينها. فكم من علاقات نشأت داخل العمل، صارت تعبر عن أعمق الصداقات.

علاقات العمل

علاقات العمل علاقات إدارية، أو علاقات داخل الإطار الإداري. أما العلاقات الإنسانية العادية، فترتبط بمجالات الصداقة، والرحلات، والحوارات الثقافية والاجتماعية والدينية، أو غيرها. وعلاقات الأسرة، علاقات انتماء وولاء يربط أفراد الأسرة معاً. أما علاقات العمل فتتحكم فيها ظروف عديدة، منها: الأجر، مستوي الوظيفة، التدرج في الترقي، إلي غير ذلك. هذه العناصر كلها تجعل العلاقة -داخل العمل- علاقة غير عادية.

فالعلاقات في العمل، تسيطر عليها عوامل عديدة. فطموح الفرد، والمنافسة بين العاملين، وأحياناً الغيرة، أو الحسد، أو كليهما، كل هذه وغيرها تؤثر علي العلاقات، وتجعل المواقف -أحياناً- في حالة توتر. وسندرس هذه بأكثر تفصيل فيما بعد.

العلاقات في مجتمعات معقدة

والحياة، اليوم في المجتمعات الحديثة، تتسم بالتعقيد والصعوبة. فكلما أخذ المجتمع بأسباب المدنية، والحضارة الحديثة، إزداد تعقيد الحياة. هذا يدفع الإنسان إلي أن يتخذ لنفسه نمطاً جديداً من الحياة، يختلف عن النمط الذي اعتاده. وبالتالي، فإن العلاقات البشرية، ما عادت بأنماطها السابقة، لكنها اتجهت إلي أساليب أخري. ترتبط بأنماط الحياة الحديثة. ونحن نتعرض لدراسة العلاقات الإنسانية، سيكون منحي الدراسة من منظور المجتمعات المعاصرة، وما أوجدته من تحديات.

والعلاقات الإنسانية في حد ذاتها، هي علاقات، والعلاقات تتم من خلال وسائل اتصال Communication. ووسائل الاتصال بين الأفراد بعضهم وبعض، أو بين الأفراد والجماعات، أو بين الجماعات والجماعات، فن رفيع، يبني علي أسس اجتماعية وسيكلوجية، تحكمها قيم سلوكية. وسنحاول أن نتعرض لهذه الأسس، في حينها.

المهارة في معاملة الناس

تعتبر المهارة في معاملة الناس ركناً من الأركان الهامة التي تعاون

الإنسان علي نجاحه في حياته. فالإنسان لا يولد وله قدرة علي التعامل مع الناس. المهارة يكتسبها كل فرد، من خلال تعاملاته، وخبراته. بل إن فن التعامل، يأتي مع الدراسة النظرية والتدريب، ليكون فعالاً ومؤثراً.

وهذا الكتاب

يقدم هذا الكتاب سطوراً مختصرة عن التعامل مع الناس، لتعاون الإنسان في حياته الاجتماعية.

المؤلف

(١)

اعرف الحاجات الأساسية للفرد

لكل إنسان حاجات أساسية. والحاجات الأساسية يحتاج إليها كل فرد. فهي "حاجات" needs وليست مجرد "رغبات" desires. ولأنها حاجات أساسية، فلا يوجد من يستغني عنها.

وعندما ندرس الحاجات الأساسية للفرد، فأنت تدرك -للتو- أنها حاجاتك أنت، وحاجات غيرك. والحاجات الأساسية تعاونك في إيجاد علاقة صحيحة ناجحة مع الآخرين. فأنت تعرف الأسس التي يعتبرها كل إنسان جزءاً من كيانه.

ونحن نحاول هنا أن ندرس هذه الحاجات الإنسانية، ونحن نصنفها إلي حاجات فسيولوجية، وإجتماعية، وشخصية.

حاجات فسيولوجية

يحتاج كل إنسان للحد الأدني مما تتطلبه الحياة البشرية: من المأكل والمأوي والملبس. هذه تمثل ضرورات الحياة لكل إنسان علي وجه الأرض. فالفقير المحروم، قد لا يجد الحد الأدني من المأكل أو الملبس، وقد يجد المأوي وقد لا يجده. فالذي يعيش في مناطق عشوائية، قد يحس بالحرمان من ضروريات المعيشة الأساسية. وكل إنسان لكي يعيش عيشة كريمة، يحتاج للحد الأدني من هذه المتطلبات. ليكون مستريح البال، هاديء النفس.

والحاجات الأساسية للإنسان، تمتد إلي الأنشطة التي يمارسها الفرد، والتي تعاونه أن يحقق ذاته. فكل إنسان يحتاج إلي أوقات للعمل، وأوقات

للراحة، والترفيه، والجنس. فكل فرد يحتاج إلي العمل، كأساس لتواجده في المجتمع. ومتي كان طالباً، فهو يكون في مرحلة تحصيل العلم، حتي يحصل علي المستوي العلمي الذي يسعي إليه، ثم يدخل إلي حياة العمل. وسواء أكان طالباً أو عاملاً، فهو يحتاج إلي أوقات للعمل (أو الدراسة)، وأوقات للراحة والترفيه.

والحياة الجنسية تعتبر جزءاً من حياة الفرد. فمتي استقر في عمله، فهو يسعي للزواج (أو أن الفتاة تسعي للزواج). والحياة العائلية هدف في حد ذاتها. يسعي الزوجان أن يجدا متعة الحياة، في شركتهما معاً. فهدف الشركة بين اثنين: رجل وامرأة، هو الهدف الأول من الزواج. وإنجاب النسل هو هدف تال تابع. لذا، فإن الحياة الجنسية، تعتبر -في حد ذاتها- مشاركة مقدسة، هادفة، تعمّق العلاقة بين الزوجين، وتدخل إليها المتعة والسرور.

فالحاجات الفسيولوجية ترتبط بالجوانب المعيشية أي التي ترتبط مباشرة بحياة الإنسان. وهي حاجات كلها أساسية للفرد. فمتي نقص جانب من هذه الجوانب، كانت حياة صاحبها أليمة. وتعرضت حياته للخطر.

حاجات اجتماعية

يولد الإنسان فرداً في مجتمع. فارتباطه بالمجتمع أصيل. وعلاقته بالمجتمع تربطه بحاجات أساسية، لا يقدر أن يستغني عنها. فالحاجات الاجتماعية التي يحتاجها كل فرد هي: الحب، والانتماء، والأمن والأمان، ومشاركة الغير.

يحتاج كل فرد أن يحس أنه محب ومحبوب. فالحب عاطفة أساسية تعطي الإنسان راحة، وتعاونه أن يرضي عن نفسه، وأن يستريح مع مجتمعه.

فكل إنسان يريد أن يكون محبوباً من الغير، ومحباً لهم. فمن خلال مشاعر الحب المتبادل يشعر بالشبع النفسي. فالحب أقوي تعبير عن الوجدان البشري. ويظهر الحب من خلال الحنو، والإعجاب، والعطف، والولاء.

تصور أن شخصاً مرضْ، ولم يجد أحداً يهتم به، أو يسأل عنه. وتصور أن شخصاً، جلس مع مجموعة، ولم يشعر أحد بأنه يحتاج أن يتحدث معه أو إليه. هذا شعور مؤلم جداً، يمكن أن يحطم الإنسان. فالشعور بالوحدة، وإهمال الناس، شعور جارح لأي إنسان. أما إحساس إنسان أنه محبوب، فيعني أنه مهم، وأن له قيمة ذاتية لدي الآخرين. وهذا يعاونه علي احترام ذاته، وحبها. فالذي يحب الغير، ويحبه الغير، يقدر أن يحب ذاته، كما أن الذي يحب ذاته، يقدر أن يحب الغير، وبالتالي يحبه الغير.

يحتاج كل إنسان أن يشعر بالانتماء Sense of Belonging إلي جماعة معينة، أو مجتمع معين. وقد يكون الانتماء للأسرة، ولجماعة ما يتم اختيارها. قد يكون الانتماء لنادٍ، أو جماعة دينية، أو غيرهما. فشعور الانتماء، يغذي الحب، كما يوفر الأمن والأمان. فالانتماء لجماعة يعطي الدفء، وراحة النفس. فالارتباط بالناس لازم لإحساس الإنسان بالأمن. فالانتماء احتماء، في ذات الوقت.

الانتماء حاجة بشرية، تجعل للإنسان امتداداً خارج نفسه، إلي شخص،

أو مجموعة أشخاص، أو إلي كيان. وهو بذلك يدفع دائرة اهتمامات الفرد إلي إطار أوسع من ذاته وظروفه.

وكل إنسان يحتاج **للأمن والأمان** Security. فالأمن إحساس يعطي الإنسان استقراراً. والإنسان يحس بالأمن والأمان، متي أشبعت حاجاته الأساسية. فلو أحس بأنه مهدد في جانب منها، لعرف القلق والاضطراب طريقهما إليه، وأفقداه متعة الحياة. فأخطر ما يمس الإنسان، أنه يحس أنه مهدد في شيء ما.

يرتبط الأمن والأمان، بحاجات الإنسان الفسيولوجية، كما يرتبط بحاجاته الشخصية. والانتماء يعطي الإنسان كثيراً من الأمن. فتواجد الفرد مع مجموعة، يعمل معها، أو من خلالها، يوفر له مشاعر الأمان.

ولو أن إنساناً ما، يعمل في شركة، ويجد معه من يريد الإطاحة به، أو أن يحل محله في عمله، إلي غير ذلك، فهذا يهدد أمنه واستقراره، ويسيء إليه. وفقدان الأمن، يضر الإنسان ضرراً بليغاً. فيصبح الإنسان -نتيجة لذلك- ضحية للقلق والاضطراب، تسيطر عليه مشاعر الخوف. وقد تؤثر في صحته ونفسيته تأثيرات بالغة.

كما أن **مشاركة الآخرين**، والاندماج مع الجماعة، حاجة من الحاجات الأساسية لأي كيان. فمن خلال الاندماج مع الجماعة، يشعر كل فرد بأنه، عضو في جماعة، ينتمي إليها، يحس من خلالها بالأمن والأمان. ومن خلال التواجد مع الجماعة، تكون فرص للعمل، وللمتعة، وللمشاركة، إلي غير ذلك. هذا فضلاً عن أن المشاركة مع الآخرين، تعطي فرصة مواتية للتعلم من

خبراتهم.

ومشاركة الغير، خطوة إيجابية هامة. فالأمر، لا يتوقف علي مجرد الانتماء، بل أن يخرج الشخص من ذاته ويشارك الآخرين ويؤدي دوراً معهم. من هذا المنطلق، يشعر الفرد بحاجات الآخرين، واهتماماتهم، ويعاون فيها قدر الإمكان.

مشاركة الآخرين، تقيم التوازن بين أنانية الفرد وغيريته. فالفرد يحتوي بين جنباته علي أنانية، تمثل فيه طاقة ضخمة، تعاونه علي مسيرة الحياة. ولابد من وجود اهتمامات غيرية -إلي جانب الأنانية- تدفع الفرد إلي العمل من أجل الغير.

حاجات شخصية

يحتاج كل إنسان أن **يحصّل المعرفة**، من خلال التعليم والخبرات. فتحصيل المعرفة يعاونه علي بناء ذاته. وكلما نما الإنسان في تحصيل العلم والمعرفة، والخبرات، حقق ذاته.

والتحصيل قد يتم من خلال بناء المهارات، وإتقانها بكفاءة. فالمهارات جزء من كيان الإنسان. وقد تكون المهارات إدارية أو فنية، أو حرفية. فأيا كانت المهارات، فهي تعطي ثِقلاً لقيمة الفرد، ودوره، ومكانته.

وتحصيل المهارات يتم بالدراسة والتعليم، كما يتم بالتدريب والممارسة. من خلال ذلك، يحصل الإنسان علي مستوي فكري، ثقافي، ومعرفي، يجعله أكثر نضوجاً ووعياً.

وللإنسان دور هام في اختيار مجالات المعرفة التي يريد أن يستزيد منها. وله أن يبذل الجهد، ويعطي الوقت المناسب، لهذه الاستزادة. وبذلك ينمو كل يوم.

وبناء الذات يكون فنياً، كما ذكرنا آنفاً ، كما يكون مادياً. وهنا نشير إلي ما سبق أن تحدثنا عنه في الحاجات الفسيولوجية. وطموح الفرد يعاونه علي التقدم، والتفوق، في جانب ما ، أو عمل معين، أو في أكثر من عمل.

والطموح للاستزادة المادية، لا غبار عليه. فما دام الإنسان يسلك سبيلاً أميناً وشريفاً، فكونه يحصل علي كثرة من المال، يعاونه علي حياة أكثر استقراراً، أمر لا غضاضة فيه.

ويحتاج الإنسان إلي جانب ذلك، إلي **تقدير وتشجيع الآخرين له.** فليس أقسي علي نفس إنسان، من أن يشعر أن الغير يجهّلونه، أو يقللون من قدره. وما يحصل عليه الإنسان من تقدير وتشجيع، يدفعه للأمام، إذ يعاونه علي احترام ذاته، وعلي التقدم.

يتضح من كل ما سبق، أن حاجات الإنسان متداخلة معاً، فسيولوجية كانت، أو اجتماعية، أو شخصية. فإن هذا التصنيف إلي ثلاثة أنواع، يعاوننا علي شرحها. لكن العوامل المتنوعة تتداخل معاً في حياة الإنسان وسلوكه.

(٢)

عاون نفسك على النضوج

ينمو الإنسان كل يوم. فالطفل لا يولد ناضجاً، ولا ينضج فجأة، لكنه ينمو كل يوم في اتجاه النضج. والإنسان سينمو، بالحياة المجتمعية داخل الأسرة أو المدرسة أو المجتمع، بالإضافة إلي تحمله المسئولية، وإنتاجه الجاد.

فالشخصية الجذابة أو المنفِّرة ليست وراثية. فالإنسان يكتسب من حياته الاتجاهات والأساليب التي تعاونه علي أن يكون جذاباً أو منفِّراً. والعوامل التي تؤثر عليه قد تكون اجتماعية، تعلمها من الغير، أو بيئية، التقطها من البيئة. فإنه من الواضح جداً أن اتجاه الصداقة والود نحو الآخرين، وحسن التعامل معهم، هو من الصفات التي يكتسبها الفرد من المجتمع والتربية.

فإن كنت تشعر بأن الناس لا يلتقون بك بصدر رحب، وتشعر بأنهم لا يهتمون بك، وربما لا يحبونك، فادرس الأسباب. لا شك أن السبب الأول هو أنك لا تحبهم، ولا تهتم بهم، أنت تهتم بنفسك فقط. وهناك الفرديون، الذين يظنون أنهم يحققون لأنفسهم السعادة بالاستغناء عن الناس، ولكنهم سرعان ما يكتشفون أنهم علي خطأ.

يتأثر الإنسان بمصافحة حارة أو باردة. يحس الإنسان بمن يصافحه، إن كان مشغولاً عنه، أو مهتماً به. نبرات صوت محدثك تؤثر عليك. بشاشة محدثك تشدك إليه.

يستطيع الإنسان أن يعدِّل بعض سمات شخصيته، ويهذبها. ومن سمات الشخصية، التي تظهر في مرحلة مبكرة في حياة كل إنسان، اتجاهه للصداقة، وتكوين علاقات مع الآخرين. والنمو الاجتماعي يؤثر علي طريقة

تعامل الفرد مع الناس.

نحن متنوعون. ولكن هناك قدرات عامة، يحتاج كل واحد أن ينميها في نفسه، لكي يكون قادراً فيما بعد علي أن يأخذ مكانه ودوره. وسنحاول هنا أن نتعرض لبعض القدرات الهامة، التي يحتاج الإنسان أن ينميها في ذاته، أو أن يري نفسه عليها. هذه القدرات تمثل مجموعة من العناصر، التي يلزم لكل فرد أن يهتم بها ليكون ناضجاً. والإنسان الناضج، يكون قادراً علي تكوين علاقات سليمة وصحيحة مع الناس.

(١) القدرة علي تقبل النفس كما هي

كل إنسان شخصية متفردة Unique. ولكل إنسان قدرات وإمكانات تتميز عن الغير. فله جوانب متميزة، وجوانب قصور ونقص. والنقص يكون أحياناً عضوياً. فلو كان إحساس فتاة بأنها حرمت من الجمال أو جزء منه، فالأفضل لها أن تقبل ذاتها كما هي. معني ذلك، أنها لا تحتقر نفسها بسبب نقصها. فهي تقدر أن تعوض النقص بقدرات أخري تتقنها.

يحتاج كل شخص أن يتقبل ذاته كما هو. وبالتالي يكون طموحه، وأهدافه، في حدود قدراته. ومن بين قدرات وطاقات كل إنسان، طاقة كبيرة، تعاونه علي طموحه وتقدمه. وبذلك يكوّن علاقة طيبة بينه وبين نفسه. فرضا الإنسان عن ذاته يؤثر علي كل علاقاته إيجابياً.

فلو أن إنساناً، لم يرض عن نفسه، فإنه يعرِّض نفسه لمشكلات عديدة. والذي يكون غير راض عن نفسه، لا يقدر أن يحب الغير. هذا إنسان يعاني

في حياته الكثير. مما يعرضه للفشل.

فالإنسان الذي يدرب نفسه، علي أن يتقبل ذاته كما هي، يحس بالرضا عن نفسه. والرضا عن النفس لا يتعارض مع الطموح. فالإنسان الذي يتقبل ذاته علي حقيقتها ، يكون راضياً علي جوانب في حياته كما هي. فلنأخذ مثلاً، فتاة حرمت قدراً من الجمال، فهي إذ تقبل شكلها كما هو، تتطلع في طموح، لتكوين كفاءات وقدرات في شخصيتها تعاونها علي التقدم والنضوج. وهي بذلك تتغلب علي شعورها بالنقص.

ولو أن إنساناً ولد في أسرة فقيرة، وبيئة متدينة جداً، فالأولي له أن يقبل الواقع. فالفقر ليس عيباً. وهذا لا يمنع طموحه لحياة أفضل، علي أن يسلك السبل الشريفة لتحقيقها. فتقبل الواقع مع الطموح للأفضل، هو الطريق السوي، لحياة أكثر سعادة.

(٢) القدرة علي تقبل النقد والتعلم من الأخطاء

يتقبل كل إنسان المدح بطريقة مباشرة، ويستريح إلي المدح والثناء. فمن خلال الثناء، يشعر كل فرد بأهميته، وتقدير الغير له. وهذا يبني الشخصية، دون شك.

لكن الإنسان يحتاج أن يستمع إلي انتقادات الغير له. فالإنسان معرّض أن يخطيء دون أن يشعر بالخطأ. كما أن الإنسان يحتاج إلي آراء الغير. فقد تكون هناك بدائل لتصرفات الإنسان، لو أنه مارس غيرها لكان تقدمه أفضل.

والإنسان السوي، يحتاج أن يتعلم أن يتقبل النقد دون أن يشعر بجرح الشعور. وكلما واجه الإنسان الحديث الغير السار، الذي يوجهه إلي أخطاء صدرت عنه، كان الإنسان يسير في الطريق الصواب.

من الناس من يقف موقفاً دفاعياً ضد أي نقد يوجه إليه. فالذي لا يحتمل الانتقاد، يضر بنفسه. فهو لا يريد أن يري الموقف من وجهة نظر غيره. والعاقل، يفسح لنفسه المجال، أن يري الأمور من حيث يراها الآخرون. وبذلك، يكون معداً أن ينتقد هو نفسه، وأن يعدّل من سلوكه.

قد يصدر النقد عن شخص مخلص، أو شخص حاقد. فالاستماع إلي النقد شيء، والاهتمام بشخص الناقد شيء آخر. فالناضج يستفيد من كل ما يوجّه إليه من انتقادات، أيا كان مصدرها. وبعد ذلك يكون مستعداً أن يقيّم الموقف، فيقبل ما يراه صواباً، أو يعدّل فيه، أو يرفض ما لا يستريح إليه.

والنقد مصدر هام من مصادر التعلم وزيادة المعرفة. والإنسان السوي، يكون مستعداً أن يستمع إلي انتقادات الناس، لكي يتعلم من أخطائه.

وعندما يشعر إنسان بأنه أخطأ، فلابد للناضج أن يعترف بالخطأ. وقدرة الإنسان علي الاعتراف بالخطأ، قدرة ناضجة واعية مسئولة. من ذلك يقدر الإنسان أن يوجه نفسه إلي الطريق الصواب. فالاعتراف بالخطأ، لا يمنع من انتحال المعاذير التي أدت للخطأ. ولكن هذه المعاذير لا تمنع الاعتراف بالخطأ، ثم تغيير المسيرة.

والإنسان الناضج يتعلم من الخطأ، كما يتعلم من الصواب، فمتي نجح تعلم مما عمله، ومتي أخطأ تعلم من الخطأ. وكلما تعلم الإنسان من خبرات حياته، تقدم ونما.

(٣) القدرة علي تحمل المسئولية والقيام بها

كل إنسان يتطلع للنمو والكمال. لكن ليس كل إنسان يقدر أن يحمل المسئوليات التي تناط إليه في ثقة ودون تردد. فهناك إنسان لا يقدر أن يقف مستقلاً، يحتاج أن يعتمد علي آخر يعمل معه. فهو يخشي الفشل، ويخاف الخطأ.

الإنسان السوي، يتحمل المسئولية بجدية، ويحققها دون إهمال. فهو يقوم بعمله في الوقت المناسب، ويتممه بأفضل ما يكون الأداء. فحمل المسئولية، دليل علي قدرة الإنسان أن يكون ملتزماً.

والتردد في حمل المسئولية، ينتج عن خوف الإنسان من الإخفاق في قيامه بها، أو استيلاء الشك عليه، بأنه لن يكون علي المستوي المطلوب للأداء السليم.

والإنسان الناضج يتدرب علي مواجهة الخوف بواقعية. وبذلك يقدر أن يعالج التردد، ويقوم بحمل المسئولية، خاصة الجديدة.

الإنسان الناضج، الذي يقدر أن يحمل المسئوليات الجديدة التي توكل إليه، ويحققها بالتزام، يكون قادراً أن يخطط للمستقبل، وأن يعدّ نفسه للمستقبل بصورة أفضل. فالقدرة علي حمل مسئولية جديدة دليل علي قدرة

الإنسان، علي التكيف مع الوضع الجديد، وما يلزم له.

(٤) القدرة علي تنمية القدرات والمهارات في المجال الذي تتقنه

الإنسان الناضج يقدر أن يختار المجال الذي يتقنه، ويحاول أن يتقدم فيه. فهو يتابع هذا المجال، يتدرب عليه بكل الوسائل الممكنة والمتاحة للتدريب، ثم يمارس العمل.

اختبار المجال المهاري لا يرتبط بالمنافسة مع الغير، لكنه يرتبط بقدرة الإنسان علي فهم إمكانياته الذاتية. إلا أنه، عندما يتقن هذه المهارة، يقدر أن يقف منافساً لمن يمارسها غيره، ويحاول أن يحرز قصب السبق في الميدان.

وقد يختار الإنسان مجالاً واحداً أو أكثر يتدرب عليه. فهناك من يهوي الموسيقي، فيتدرب عليها. وقد تصبح الموسيقي هواية يمارسها في أوقات فراغه. وقد يتدرب إلي جانب ذلك علي أعمال المحاسبة. فهو في حرفته محاسب. وقد يترك عمله إلي الموسيقي، يتقدم فيها، إذ يجد نفسه، وينجح.

المهارات التي يتقنها الإنسان، تدفع من حوله إلي احترامه، وتقديره في مجاله وتخصصه. وكلما كان إتقانه للمهارة كبيراً، حظي بمكانة أفضل، وتقدير أسمي.

(٥) القدرة علي اتخاذ القرارات المناسبة بنفسه

الإنسان الناضج اجتماعياً له القدرة علي أن يصدر قراراته بنفسه. فلدي الإنسان في ذاتيته طاقة جبارة. والإنسان الذي يقدر أن يحسم بنفسه أموره

العادية، كالملبس والمأكل، يقدر أن يحسم بنفسه القضايا الأكبر. فهو بذلك يقدر أن يبت في أموره، ويقرر ما يلزم لها.

والقدرة هنا ترتبط باتخاذ القرار المناسب. فكم من قراراتِ ارتجالية هوجاء، راح ضحيتها كثير من الإنجازات. والإنسان السوي، يتعلم القدرة علي إصدار القرارات، من الخبرة والممارسة.

وإحساس الإنسان بالالتزام والمسئولية، يدفعه أن يدرس كل موقف بدقة، وأن يصدر القرار المناسب في وقته، ودون تردد.

فقدرة القرار ترتبط بسلامته وصحته. فالشخص الذي يدفع نفسه ليغرق في الديون، دون أن تكون له القدرة علي سدادها بطريقة ناجحة، لا يكون قراره سليماً. فقدرة القرار ليست مجرد إصدار القرار، بل القدرة علي إصدار القرار المناسب. وكلما تعلم من خبراته، كان قراره ناجحاً.

(٦) القدرة علي كسب الأصدقاء والإبقاء علي صداقتهم

الإنسان السوي، يقدر أن يقيم علاقات ناجحة مع الناس. وهو بالتالي يقدر أن يقيم صداقات مناسبة. ولإقامة علاقات صحيحة مبادىء عامة، ناقشناها في فصل آخر من هذا الكتاب.

الإنسان الناضج اجتماعياً، يلذ له أن يشارك الجماعة، إما في أعمال جادة، أو ترفيهية. وهو يختار الأصدقاء حسب الهواية التي تعجبه. فقد يختار أولئك الذين يفكرون معه، ويحفزونه علي التفكير، أو الذين يمارس معهم هوايات الرياضة، إلي غير ذلك.

والإنسان السوي يحاول أن يفهم الآخر، لكي يعرف أن يتعامل معه، ثم يبني صداقته علي أسس كريمة من التفاهم، واحترام فردية الآخر، والمشاركة الإنسانية الواقعية.

وكسب الصديق، لا يبني علي مجرد المدح والثناء، دون النقد. فلابد من بناء العلاقة علي أسس سليمة من النقد الباني. وبالتالي، فالصداقة العاقلة تستمر. فمن خلال هذا المستوي من العلاقة، ينمو الطرفان معاً، وينضجان. فالنمو المشترك للطرفين، وهما يشتركان في تبادل الآراء والأفكار والمشاعر، يعاون علي بناء ذاتية الطرفين لدرجة من النضوج.

كسب الأصدقاء فن. لكن الإبقاء علي الصداقة فن آخر. فكم من صداقات تمزقت بسرعة. وكم من صداقات استمرت أعواماً، ثم انهارت. والحفاظ علي الصداقة يتم من خلال احترام كل واحد لذاتية الآخر، ورغباته، وشئونه السرية.

تعمد أن يعرف الناس أنك تحترمهم. واعطهم فرصة أن يخدموك كما تخدمهم. فالناضج اجتماعياً له القدرة علي الاستمتاع الكامل بألوان الحياة الاجتماعية وأنشطتها مع الآخرين.

(٧) القدرة علي التكيف مع المجتمع المحيط الحالي أو الجديد

يتغير المجتمع الذي يعيش فيه الفرد بحسب ظروف حياته. فقد يغير عمله، فيتغير بالتالي المجتمع الذي يعيش فيه. وقد يدعوك صديق إلي ناد جديد، فتدخل إلي مجتمع جديد لم تكن تتعامل معه من قبل. وقد ينتقل

الفرد إلي مدينة أخري يعمل فيها.

وليس كل مجتمع مناسباً. فهناك مجتمع تلتقي فيه بأناس تحس معهم بمشاعر الرضي، وقد تدخل إلي مجتمع لا ترضي عنه، ولا يكون في نظرك صالحاً.

والإنسان الناضج اجتماعياً وانفعالياً يكوِّن مشاعر الأمن لنفسه في المجتمع الذي يعيش فيه، ويقدر أن يقرر لنفسه أسلوب التكيف لمسايرة الغير فيما يرضيه أو ينسحب فيما لا يرضيه.

أما إن كان المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، مجتمعاً إرغامياً، كمجتمع العمل، أو مجتمع الأسرة الكبيرة، فالإنسان يحتاج إلي قدرة كافية للتكيف مع من يعيش أو يعمل معهم، إذ لابد له أن يعيش في هذا المجتمع. وقد يتنازل عن بعض اهتماماته، إلا أنه لا يجوز له أن يتنازل عن مستوي القيم التي ارتبط بها.

(٨) القدرة علي التواضع في حالة النصر مع تقبّل الهزيمة

النصر في موقف ما مدعاة للفرح والابتهاج. وقد يكون نصر إنسان هزيمة لآخر، وقد لا يكون. وفي الحالتين يحتاج الإنسان أن يستقبل النصر بتواضع. فالمغالاة في النصر لا تعاون صاحبها علي النمو الصحيح. فالنصر قد يثير حسد الآخرين، والتواضع يقلل من توليد مشاعر الحقد لديهم.

والهزيمة ليست دائماً سيئة. فكم من كبار الناجحين في العالم، جاء نجاحهم بعد مراحل فشل. فهناك كبار من عظماء العالم فشلوا في الدراسة،

ثم نجحوا في الحياة. ومن أخفق في مجال معين، قد يتعلم من هزيمته، أكثر مما يتعلم من نصره.

يحتاج الإنسان أن يحدد مواطن القوة في شخصيته، وأن يستغلها بمهارة وذكاء في معاملته للآخرين. فإن ارتبط النصر بخلاف مع الغير، كان من الأنجح له أن يفض الخلاف، ويبذر السلام. وكل محاولة تبذل لكسب المخالفين، محاولة لها قيمتها.

(٩) القدرة علي إقامة الحوار البناء واستمراره

إقامة الحوار، مع الناس، فن رفيع. والحوار يتنوع مع الأصدقاء، أو مع المعارضين.. مع الكبار أو الصغار. يتنوع الحوار بحسب الموضوع والشخص الذي يتم معه الحوار. فكلما كان موضوع الحوار يستريح إليه الطرفان، كان الحوار ناجحاً، وجذاباً ومشوقاً.

فالذي يتشدق كثيراً بالحديث عن نفسه، يقلل من جاذبية الحوار. والذي يناقش تفاصيل دقيقة، لا تهم الطرف الآخر، يضعف أهمية الحوار.

وأحياناً يكون الحوار اغتياباً للغير. وهناك من يشعرون بالسعادة وهم يتحدثون عن الغير. وكم من حوار يتحول إلي حوار هدام، يسيء إلي الآخرين، أو ينشر المعلومات السيئة أو الافتراءات الكاذبة عنهم.

والقدرة علي إقامة الحوار، تزيد عليها القدرة علي استمراره. فكثيراً ما يتعرض الحوار لعوامل تعطل استمراره. وترك باب الحوار مفتوحاً، يعطي فرصاً أخري لمواصلته في المستقبل.

(١٠) القدرة علي العناية بالنفس والمحافظة عليها والتحكم في الانفعالات

نعود الآن إلي قدرة الإنسان الذاتية، في عنايته بنفسه، ومحافظته عليها. فالعناية بالذات، ورعايتها ، وتنميتها ، يعاون الإنسان علي النمو والنضوج، ليكون إنساناً سوياً. وبالتالي تكون له قدرات ومهارات وإمكانيات تعاونه في مسيرة الحياة بنجاح.

والقدرة علي التحكم في الانفعالات ، قدرة متميزة وهامة، سندرسها في فصل قادم بأكثر تفصيل.

(٣)

مبادىء عامة
فى التعامل مع الناس

التعامل الحسن مع الناس فن ومهارة. ويمكن التدرب علي إقامة علاقة طيبة مع الغير. فالمعاملة الحسنة لا تأتي وليدة الحظ. وحسن المعاملة لا يورث، لكنه يؤخذ اكتسابياً من خبرات الحياة.

ونحن في هذا الفصل، نحاول أن نضع بعض المباديء العامة التي تعاون علي إقامة علاقات إنسانية طيبة:

(١) الاهتمام بالناس

يهتم كل إنسان بأن يكون قيمة مذكورة، وأن يحس بأهميته. فإن كان الشخص الذي تعامله زميل، أو صديق، فهو يريد أن يشعر بأنك تعامله باحترام. بل إن العامل أو السائق أو الفراش، إن لم تعامله باحترام، فأنت تجرح كرامته، وتقلل من احترامه لذاته.

الإنسان بشر وليس شيئاً. لا يقبل إنسان أياً كان أن يعامل كشيء. فإنسانية الإنسان أعز ما يمتلك. فإن قبل شخص ما، معاملة سيئة، فهذا التقبل ظاهري وليس حقيقياً. قد يقبل المعاملة السيئة، لمصالح أخري. لكنه في أعماقه يحس بجرح عميق، لا يشفي بسهولة.

الإنسان ليس ترساً في آلة، تحركه كما تشاء. إنه كيان، خلقه الله محترماً عزيزاً، لا يجوز الإقلال من قدره. والإنسان له طموحاته، وآماله وأحلامه. له ذاتيته، التي يحافظ عليها، ويبني عليها احترامه لذاته، واحترام الغير له. إلي جانب ذلك، فالناس أمام الله سواسية. هناك ما يفرق بين الناس علي الأرض: كالسلطة، والمال. ولكن الكل يقفون واحداً أمام الله

دون تمييز.

يهتم الرجل برجولته، كما تهتم المرأة بأنوثتها. وكل ما يسيء إلي رجولة الرجل يضايقه جداً، كما أن من يسيء إلي أنوثة المرأة يجرح مشاعرها. فالرجولة والأنوثة من صفات الإنسان، رجلاً وامرأة. ولا يقبل الإنسان ما يجرح ذاتيته.

وللطفل كرامته. ومعاملة الطفل معاملة حقيرة، يقلل من شأنه، تسيء إلي الطفل، وتترك في أعماقه جروحاً عميقة الغور. ومعاملة الكبار للأطفال، يلزم أن تكون معاملة الاحترام، فالطفل إنسان، وليس شيئاً.

قيم الرجولة والأنوثة والطفولة، قيم غالية. ومن يحاول الإقلال من قدرها، يترك آثاراً سيئة، تعيش أعواماً طويلة، دون شفاء سهل. فهذه القيم تعبر في أعماقها عن ذاتية الإنسان.

فوسائل إذلال العامل في الأجهزة الإدارية، وسائل لا إنسانية، ولا تليق. وعدم الاهتمام بالرد علي السائل يسيء إليه ويجرحه. وتعيير إنسان بخدمة أسديتها له، يقلل من شأنك عنده.

فأساليب العقاب مقبولة إدارياً، دون أن نسيء إلي ذاتية الفرد. كما أنه في دائرة الأسرة، يمكن للأم أن تقول لطفلها إنه محروم من الذهاب إلي النادي لأنه أهمل تأدية واجبه. لكنها إن أرادت أن توبخه، قائلة له: أنت غير فالح، لا قيمة لك، لن تنجح في شيء، فهي بذلك تسيء إليه وإلي إنسانيته.

وأساليب تحقير الطفل، كأن يقف أمام التلاميذ، وتضع وجهه إلي الحائط، أو ضرب الطفل أمام الآخرين، يسيء جداً إليه. فالعقاب، لا يجوز أن يكون تحقيراً.

وكذلك أساليب العقاب للكبار في العمل. فقد يكون العقاب جزاء يخصم من راتبه الشهري، لكنه لا يكون تعنيفاً وسخرية أمام الغير، ولا يستخدم ألفاظاً تقلل من إنسانيته أمام الآخرين.

فكل أساليب السخرية من الناس، تترك جروحاً. فلكل إنسان كبرياؤه وعزة نفسه. وأساليب السخرية من إنسان -أي إنسان- تسيء إلي احترامه لنفسه. وتقديره لقيمته الذاتية. ولذا، فإن كل أساليب وأعمال التهكم والتسخيف والتحقير، أعمال وأساليب لا إنسانية.

ولابد من احترام خصوصيات الغير. فالتدخل في الشئون الشخصية لا يجوز أن يتم دون راحة كاملة من الصديق أو الزميل الذي تتعامل معه. فمثلاً صديقة أو زميلة مخطوبة، لا يجوز التدخل في شئونها الداخلية، ما لم تكن صاحبة الشأن موافقة علي ذلك. ولا يجوز لرئيس في عمل، أن يتدخل في شئون شخصية للعاملين، ما لم تكن هذه الشئون تؤثر علي العمل تأثيراً كبيراً مباشراً.

والاهتمام بالإنسان يدفعك أن تهتم به، في المرض كما في الصحة، وأن تقف بجواره كشريك. تقديرك لظروفه وظروف حياته ومشكلاته، يؤثر عليه تأثيراً عميقاً. سؤالك عنه تليفونياً أهم من كتابة خطاب، وزيارته أهم منهما كليهما. كلما وجدت فرصة، في عمل حسن عمله، امتدحه.

بل إن صاحب العمل، عندما يجد مشكلة لدي أحد العاملين معه، ولتكن حالة مرض خطيرة في الأسرة، لابد له من المشاركة بالسؤال، أو بالزيارة، أو بالتعاون المالي، حسبما يتفق. فعلاقة العمل، متي كانت وقفاً علي العمل ذاته فقط، فقد يقلل هذا من الاهتمامات الإنسانية التي يحتاج إليها كل إنسان. بل إن صاحب العمل نفسه يحتاج إلي هذه المشاركة من العاملين معه.

والقدرة، عن التعرف بالناس، وتذكّرهم بأسمائهم، قدرة رائعة، تقيم علاقات إنسانية طيبة. فاسم الشخص، هو أعز ما لديه. ويقدر الناس الذين يتذكرهم بأسمائهم، وأماكنهم، وأعمالهم.

لو أدرك الإنسان، أنه وهو يعامل الغير، يبني هذا التعامل على أساس انتظاره لمعاملتهم له، لتحسنت العلاقات، وسمت.

(٢) لا تتحدث عن نفسك كثيراً

كل إنسان يحب أن يتحدث عن نفسه. فكل إنسان يعتز بذاته، وبما يقول أو يعمل. ولكن ليس كل إنسان يقدر أن يعبر عن نفسه بما يقبله الغير.

فتاة تتحدث عن نفسها كثيراً، فكلما جلست مع الزملاء تحدثت عن نفسها، وبالغت في تقديم ذاتها لهم. الزملاء يكرهون جداً من يتكلم عن نفسه باستمرار.

كل واحد يحس بجدارته، لكنه يحتاج أن يتعلم أن يتكلم عن نفسه قليلاً، دون إطالة، ودون مبالغة. فمشكلة بعض من يتحدثون عن أنفسهم،

أنهم يعطون إحساساً للغير، بأنهم أحسن منهم، وأقدر منهم. وهذا الأسلوب يسيء إلي من تتحدث معهم، وبالتالي تخسر علاقتك بهم. فمشكلة من يتشدق بالحديث عن ذاته، أنه يحس بنفسه، ولا يحس بمن حوله. يهتم بذاته فقط دون اهتمامه بالغير. وهو بذلك يخسر العلاقة بالآخرين.

وهناك من يتحدث عن نفسه، ولا يعطي فرصة لغيره أن يتحدث هو أيضاً عن نفسه. وقد يكون من المناسب أن تعطي فرصة لغيرك أن يعرِّفك بذاته. ويتم ذلك، عن طريق سؤال عنه. عن عمله، عن أسرته، عن الطريقة التي يواجه بها مشكلة معينة، إلي غير ذلك من الأسئلة.

أما من يقدم ذاته كذباً، فهو يخسر كل شيء، فالكذاب لن يصدقه أحد. وشخصية "الفشار"، شخصية لا تحظي باحترام أحد.

وأسوأ من ذلك، أن عملاً ما ينجح، ثم يتشدق رئيس العمل بأنه نجح، دون أن يذكر الذين تعاونوا معه في العمل. فالنجاح هنا نجاح للمجموعة التي عملت معاً، وليس نجاحاً لفرد. فإن تشدق رئيس المجموعة بالنجاح، دون ذكر الذين تعاونوا معه، يكون بذلك قد سلبهم حقهم الإنساني، فيما قاموا به.

وهناك من يحقق نجاحاً، من خلال **أساليب غير كريمة**. فهذا، مهما تحدث عن نجاحه، فالذين يستمعون إليه يحسون بأنه نجاح غير كريم. فتقديم الإنسان لذاته، يعتمد علي صلاحيات عديدة ترتبط كلها معاً، وتأثيرها علي السامع يرتبط بعناصر عديدة، منها شخصية المتحدث، وأسلوبه في الحديث.

(٣) لا تتعجل محاسبة الناس

قد تظهر مشكلة ما، وتظن مباشرة أن فلاناً وراء هذه المشكلة، وهو صانعها. كثير من الظنون خطأ. لا شك أنك تحتاج أن تدرس الظروف والملابسات. لعلك تدرك تفاصيل أكثر، توضح لك الرؤيا، وتحدد لك المخطيء.

من أكبر الأخطاء في مجتمعاتنا الاتهامات بدون دليل. ونحن مجتمع كثير الكلام، يتكلم بدون حدود أو ضوابط، ولا يعرف أن يتوقف. فتكون النتيجة، أن شخصاً يدلي باتهام ما، فيتناقل الكلام من شخص إلي شخص، وبكل سرعة، فتصدر شائعات، قد لا يكون لها أي أساس من الصحة.

وقد يكون المتهم بريئاً، فقد يكون هو علي صواب. وقد يكون الاتهام بعيداً كل البعد عن الحدث ذاته. ولكن الشائعة متي انتشرت، لا يعرف أحد مصدرها. فالقول لا يُمسك!

ويقولون لا دخان بدون نار لتدعيم الاتهام. وقد ثبت من حالات عديدة أنها بكاملها كذب وافتراء، وأنها لا أساس لها من الصحة. فمرات يساء إلي أبرياء علي أساس أكاذيب ينشرها حاقدون.

وقد يكون المتهم مخطئاً. فالخطأ سمة البشر. ألسنا بشراً، أي أننا ناقصون. صفة الكمال لن تلصق بإنسان علي وجه الأرض، والعصمة غير موجودة. ومَن مِن البشر لا يخطيء.

أما الذين يبحثون عن أخطاء الغير، لاتهامهم، وللإساءة إليهم، فهؤلاء

حاقدون، مرضي نفسياً. من هؤلاء من يهتم بنبش الماضي، لعله يجد ما يعاونه علي الإساءة للغير، والتشهير بهم. هذا النوع من الناس، لا يصدقه أحد، ولا يأتمنه إنسان.

والوضع البشري الطبيعي، أنه في حالة وجود خطأ ما، ينقل كل واحد الحديث عن الخطأ، ويضيف إليه مشاعره وأحاسيسه الشخصية. فعندما يتناقل الخطأ يصل إلي درجة بعيدة كل البعد عن الواقع. والباحث عن أخطاء الناس، يهمه ذلك. فهو يهدف للتشهير والإساءة.. ولعلها للانتقام.

ومجتمعاتنا، تهوي الاستماع إلي الأقاصيص التي ترتبط بالنساء. فالمرأة التي تعمل في المجتمع، ولها علاقات بالزملاء، وقد تختلف معهم في شئون العمل، سرعان ما تكون وسيلة الانتقام منها نشر شائعة لا أساس لها من الصحة.

وقد تكون الأخطاء، أخطاء في التصرف العادي، أو في العمل الإداري. فهي ليست أخطاء أخلاقية أو قيمية، بل أخطاء إدارية. والباحث عن عيوب الغير، لا يري أخطاءه هو، بل يري أخطاء الغير ويحاول الإساءة إليهم. وقد تكون المشكلة مجرد اختلاف وجهات نظر.

السخرية من أخطاء الغير غير مستحبة. فالناس لا يقبلون من يسخر منهم أو يوبخهم. النقد الهادم يحطم ولا يبني. والمخطيء، يحتاج إلي جانبه من يحس به، ويحاول أن يحفظ له ماء وجهه. كلام القدح يولّد المشكلات، أما الكلام الطيب فيبني ويشجع.

وتكون المشكلة أكبر، متي حاول شخص أن يوجه اللوم إلي غيره عن خطأ ارتكبه هو. فالرئيس عادة، عندما يحدث خطأ، يوجه اللوم إلي مرؤوسيه، والكبير عادة يلوم الأصغر، دون اعتبار أنه هو صاحب الخطأ الأصيل. والناس لا يغفرون، لمن يخطيء، ولا يلومون أنفسهم علي نفس الخطأ.

يحتاج كل إنسان، أن يكون أميناً في تصوير الواقع. فمتي أخطأ هو، يعترف بالخطأ، ولا يلقي باللائمة علي غيره. وكلما كان الإنسان متواضعاً، يضع الحق في نصابه، كان مقبولاً من الناس. فالذي يصور الوقائع علي غير حقيقتها، سينكشف يوماً، ويخسر كل شيء.

يختلف هذا عن موقف الأخطاء الإدارية. فالذي يخطيء في عمله، في شركة ما، يحاسب علي الخطأ، لكي لا يتكرر مرة أخري.

كل شخص لديه صفة -أو صفات- تستحق المدح والثناء. فعندما نتحدث عن شخص، فمن العدالة أن نذكر له حسناته إلي جانب أخطائه. وفي حالة ذكر الخطأ، يكون بأسلوب لائق، ودون رغبة في التشهير. كما يلزم أن يعطي كل إنسان فرصة للدفاع عن نفسه بموضوعية، كما يلزم أيضاً، أن تعطي له فرصة لعلاج الخطأ.

(٤) حاول أن تري الأمور من وجهة نظر الآخر

لو أن كل شخص، وضع نفسه في مكان الآخر، لأمكن حل العديد من المشكلات، وبالتالي لأمكن إقامة علاقات بشرية طيبة.

يقول قائل: لو كنت أنا مكان فلان، لفعلت كذا وكذا. وهو يقصد بذلك

أنه يعرف أفضل وأحسن منه. فغيره أخطأ، لكنه هو لا يخطيء. و الموقف يختلف عن ذلك بكثير.

فالذي يواجه الموقف المعين، قد يتصرف بطريقة يمليها عليه عقله، من اختباراته السابقة، أو من رد الفعل الذي يحدث نتيجة الفعل الأصيل. دعنا نتابع قصة يوسف، فإن يوسف، عندما واجهه أخوة باتهام، انفعل بشدة ورد عليه بعنف. كان من الممكن أن يوسف يتريث قليلاً، ويفكر ثم يرد. وأنا أتطلع إلي يوسف، أجد أنه أخطأ. ولكني لو كنت في موقف يوسف، وفي مفاجأة الهجوم عليه، ربما كنت تصرفت بنفس الطريقة.

ليس من السهل أن نحكم علي الناس، ما لم نجلس في مواقعهم ونحس بمجريات الأمور معهم.

كم من مشكلات تحدث بين الزوجين، لمجرد أن كل واحد منهما لا يري إلا جانباً واحداً. فيدخلان في مشادة حادة. لكنهما لو جلسا هادئين، يحاول كل منهما أن يفهم الآخر، فلربما وصلا إلي حلٍّ وسط.

تحدث فهيم عن صديقه إميل، فقال: إن إميل يهتم جداً بمصالحه الشخصية، وأنه أناني يصعب التعامل معه. لكن فهيم لم يدرك أنه أيضاً يهتم بمصالحه الشخصية، وأنه أناني. قد يختلف واحد عن الآخر بدرجة اهتمامه بمصالحه الشخصية بالمقارنة باهتمامه بالصالح العام. لكن كل إنسان علي وجه الأرض، يهتم بمصالحه الشخصية. ولا غبار علي ذلك، ما دام من يهتم بما يريد لنفسه، لا يعمل هذا علي حساب الغير، ولا علي حساب الصالح العام. فيما عدا ذلك، كل واحد يهتم بمصالحه الشخصية، مما

يدفعه إلي التقدم والنجاح.

ولو أن كل واحد حاول بإخلاص أن يضع نفسه مكان الآخر، لربما حقق الصفح والسلم دون شجار، وغفر الإساءة، وامتنع عن العدوان علي الآخرين، أو التدخل في خصوصياتهم، أو الإساءة إليهم، أو اغتيابهم.

تتناقش مجموعة في مشروع معين. وقد يقدم واحد فكرة في المشروع تظهر أمام الآخرين أنها فكرة جريئة جداً. ولو فكر معه واحد وناقش معه رأيه، لربما وجد في هذا الرأي فكرة رائعة. فكم من مشروعات جميلة، وآراء مناسبة، ضاعت، لأن الذين استمعوا إليها لم يحاولوا أن يفكروا فيها قليلاً.

وترتبط أحياناً النظرة للآخر بأنه أصغر سناً، أو أقل خبرة. وكلما واجهنا الآخر بالاحترام والتقدير، واستمعنا لرأيه وفكره، وأعطيناه قدره من الاهتمام، كانت المعاملة علي أسس من العدالة والحق.

(٥) كن قادراً علي إقامة اتصال بناء مع الآخرين

القدرة علي إقامة اتصال بنّاء مع الآخرين، قدرة رائعة وهامة، فهي تتعلق بالاتصالات الإنسانية العادية، كما تتعلق بإقامة حوارات من خلال هذه الاتصالات. إنها ترتبط أيضاً بإيجاد الاتصالات السليمة.

أية علاقة إنسانية، فيها قدر من المتعة، وقدر من المشكلات. وقد يزيد قدر المشكلات أو يقل. فلو أنك اخترت شريكاً لحياتك، فأنت اخترت المتعة والمشكلة معاً، فالمتعة في الحب، والمشكلة في بعض جوانب العلاقة. ولو

أنك اخترت صديقاً، فقد اخترت الشركة والمشكلة. والشركة لها متعتها، لكن المشكلة ترتبط بالعلاقة بالآخر. فكل علاقة إنسانية، تتطلب قدراً من التنازل يتناسب مع إيجاد علاقة مع الآخر.

وكثيرون من الناس يختارون علاقاتهم الأساسية من خلال المجموعة الصغيرة التي تمثلهم. فهناك يري أن الصداقة ينبغي أن ترتبط بالأخوّة الدينية، ويرفض غير ذلك. إلا أن إطار العمل، يدفع الإنسان أن يتعامل مع الآخر، الذي يختلف عنه في الدين أو الجنس. ولا شك أنه يدفع الإنسان أن يتعامل مع لون الشخصية الذي يتفق معه أو يختلف معه. وسواء رغب الإنسان، أو لم يرغب، فهو من خلال العمل، يتعامل مع نوعيات عديدة من الناس.

فالقدرة علي الاتصال والتعامل العادي، مع شخص من دين آخر، أو مع شخص له عادات وتقاليد مختلفة عني، أكون ملتزماً معها باحترام الآخر، واحترام شرائعه وتقاليده . إنني أختلف معه كل الاختلاف. ولكن الاختلاف في الفكر شيء، واحترام الآخر شيء آخر. فالاحترام -رغم الاختلاف- أساس هام من أسس التعامل مع الآخر. وأي تصرف فيه إخلال بالاحترام للآخر، يكون إساءة لا يسهل نسيانها. فالاحترام المتبادل، عنصر أساسي من عناصر الاتصال البناء، الذي يستمر.

كل إنسان يأتي من بيئة معينة. وكل دين يرتبط بمجموعة كبيرة من التقاليد الاجتماعية المتوارثة، جيلاً بعد جيل. فكل عيد من الأعياد الدينية، له تقاليد معينة -مثلاً- من أنواع الطعام، أو الرموز التي

تستخدم.. والإساءة إلي هذه التقاليد، أو إلي أي منها، إساءة إلي النظام الديني، والمجتمعي معاً. وبالنسبة للكثيرين، هذه الإساءة لا يسهل غفرانها.

فاحترام الآخر، أساس سليم، في بناء علاقات صحيحة معه. والاحترام يتضمن احترام الشخص، واحترام عقيدته، وتقاليده. وما يقال عن التنوع الديني، يقال عن التنوع الطائفي، لطوائف دينية. أو لفرق اجتماعية متنوعة.

هناك فقير يريد أن يكوِّن علاقات مع الأغنياء. وهناك من يريد أن يكَّون علاقة مع أشخاص من الجنس الآخر. في الوقت نفسه، تجد رجلاً، يسيطر عليه الخجل والحياء، حتي إنه لا يقدر بسهولة علي تكوين علاقة مع الآخر. ويوجد من يتلعثم عندما يلتقي بفتاة، ويتوتر عندما يراها، ولا يعرف كيف يخرج من توتره، وكيف يتحدث إليها.

فالعلاقات تبدأ بالقدرة علي إقامة اتصال Communication إنساني. فالسلبية، والهروب من الناس، لا تعبر عن قدرة بناءة لتكوين المجتمع. والإنسان المغترب، الذي يعيش بين الناس، ويحس بالاغتراب، يحتاج أن يخرج من مشاعر الوحدة، ويبني علاقاته مع من حوله.

ثم تنتقل العلاقة إلي **القدرة علي الاستماع**. فكل إنسان يحب أن يجد شخصاً يستمع إليه. وكلما أعطيت الآخر فرصة أن يتحدث عن نفسه، كان ذلك مريحاً له، ومفيداً لي. فالقدرة علي الإصغاء، وفهم ما يُقال، وتحليله تحليلاً سليماً، يعاونك علي فهم الآخر، والتجاوب معه.

وأنت تسمع الآخر، لا تحلل النوايا، فأنت لا تعرفها. ولا تشقي نفسك في محاولة معرفة النوايا. إذ قد تجد نفسك بنيت علاقاتك علي أساس من ظنون ربما تكون خاطئة، وذلك في دائرة علاقة عمل، أو علاقة صداقة. مما قد يؤدي إلي إساءة فهم الآخرين ومن ثم إلي إساءة علاقتك بهم.

وهنا تحتاج لتكوين **قدرة علي الحوار البناء**. فتختار الأوقات المناسبة للحوار، وتحاول أن تحفظ الحوار موضوعياً، وفي حالات الخلاف لا تحول الحوار إلي شجار. والحوار لكي يستمر "حواراً" يلزم أن تتفادي ما يعوقه أو يقطعه كلية. فاستمرار الحوار مهم.

والناس علي أنواع في العلاقة. هناك من يحفظ مسافة بينه وبين من يجلس معه ويحاوره، فلا يسمح إلا بحدود معينة من التقارب والتفاهم، وهناك من يفتح الباب، فيجد الطرفان نسبة عالية من التفاهم والرضا. الأول انطوائي Introvert، يصعب عليه التعبير عن نفسه، وهو أميل للحذر والحساسية، والثاني انبساطي Extrovert يميل للجرأة، ومجاراة الواقع، والاختلاط بالغير، والتعبير عن النفس.

وكلما كان الحوار Dialogue كان ناجحاً، فالطرفان يشتركان في الحوار. فالحوار من جانب واحد، Monologue لا يكون حواراً. فإن كان أحد الطرفين لا يتحدث كثيراً، كان للطرف الثاني، أن يعطي له فرصة لإبداء رأيه في مواقف أو آراء معينة.

ولو أن الطرف الثاني له تقاليد اجتماعية (ريفية مثلاً)، فلا تحتقر تقاليده ولا تسخر منها. قد تبدي موافقتك علي رأي، أو عدم موافقتك علي

رأي آخر. ليكن ذلك بكل احترام وتقدير. فالإنسان لا يقبل من يسخر من قيم عاش بها.

والعلاقة هنا ترتكز علي بناء الجسور، وإقامة أسس للتفاهم، رغم الاختلاف أو التنوع.

وكل علاقة بشرية، أياً كانت، تواجه مراحل ملل. حتي علاقة الزواج. فكلما سارت الحياة علي مستويات رتيبة، نظامية، مكررة، أعطت فرصة للملل أن يتسرب إليها. وإدخال عناصر جديدة إلي العلاقة، يؤدي إلي استمرار دافع الاتصال المستمر.

أما إن كانت العلاقة، علاقة عمل، فاستمرار الاحتكاك في العمل، سواء في الحديث، أو مناقشة النظم، وإيجاد مخارج من المشكلات، فكل هذه خلال ساعات العمل اليومية الطويلة، قد تنشيء علاقة طيبة، أو متصادمة. وهذا شيء طبيعي. فالعلاقات الإدارية، ينشأ حولها كل العوامل التي تثير الخلاف الفكري. فلكل شخص شخصيته المستقلة، وأسلوبه المستقل للعمل. فتكوين علاقة طيبة مع الآخرين، لا يشترط التصنيف لآرائهم، والاستسلام لرغباتهم وأفكارهم. وبناء علاقة سليمة مع الناس، يلزم أن تؤسس على الصدق، وحرية الفرد، وكرامته.

(٦) تعلم فن استقبال الناس والتلاقي معهم ومجاملتهم:

استقبال الناس حسناً يعطي معنى الاحترام والتقدير، كما يعطي معني المحبة والاهتمام. كما أن مجاملة الناس في أفراحهم وأحزانهم وآلامهم تترك

انطباعات هامة عن تقدير عميق لمشاعرهم.

الاتيكيت، له مكان كبير في العلاقات الإنسانية. فهو يمس كيفية التعامل، ومن يسير قبل من، والقول المناسب في المجال المناسب، وأسلوب الإشارات باليد، والتعبير بالصوت والكلام، واستخدام الألفاظ المناسبة. كل هذه تترك انطباعات في العلاقات البشرية لها مكانتها.

بل إن زينة المرأة، وملابس الرجل تترك انطباعاتها، فهي - دون شك - تعبرٌ عن شخصية صاحبها. تصفيف الشعر، واختيار المساحيق، وألوان الملابس، كلها تترك انطباعات تؤثر على العلاقات. فليس المهم غلاء سعر الملابس، قدر التذوق في اختيار ألوانها، ولبسها، دون مغالاة.

وتقديم الهدية، متي لزم، ينبغي أن يكون بأكثر الأساليب احتراماً. وفن الضيافة، يتضمن ليس الإسراف فيما تقدمه لضيوفك بل الصدر الواسع، والقلب المحب، والترحاب. وللابتسامة العريضة فعل السحر في العلاقات البشرية.

امتدح ما تراه.. الإنسان الرقيق، الملابس الجميلة، الضيافة المناسبة.

أما، إن كان من تعامله أكبر منك سناً، فله أسلوب خاص. لا تنتظر حتي يصل إليك لتصافحه، اذهب إليه وصافحه. لا تنتظر أن يرد لك واجباً قمت أنت به من ناحيته، فعليه أعباء كثيرة. احترمه بزيادة.

وإن كنت تتعامل مع طفل، احترمه، رد علي أسئلته باهتمام، لا تطرده من جلسة الكبار كما يفعل البعض، شاركه في لعبه متي لزم.

وإن كنت في اجتماع ما، اعط الاجتماع احترامه. من أسوأ الحركات أن يتحدث اثنان معاً وحدهما، وسط الجماعة، ويضحكان، دون مشاركة الباقين. الضحك في مواقف الحرج عادة سيئة. الخروج من المكان قبل انتهاء حديث المتحدث أسلوب غير لائق. لابد من احترام تقاليد من نجتمع معهم، حتي وإن لم نتفق معها. الثرثرة غير مستحبة.

فكيفية استقبال الناس، والتلاقي معهم، تترك معاني عميقة في أصحابها، وتؤثر فيهم. وأساليب المجاملة هامة جداً، خاصة في مجتمعاتنا الشرقية.

(٤)

صراع القيادة والسلطة

قد نظن لأول وهلة، أن صراع القيادة والسلطة، هو في مكاتب العمل. وهذا صحيح، لكنه موجود أيضاً بصور أخري في الأسرة، والأندية والجمعيات، والشركات وغيرها. فإنه حيثما وجدت جماعة ما، وجد مكان للقيادة. ومتي كانت الجماعة منظمة إدارياً، كان مكان السلطة أساسياً وحاسماً.

ونحن نناقش هنا قضية القيادة أو السلطة أو كليهما. فحيثما وجدت مسألة القيادة والسلطة، تغير مستوي العلاقات البشرية. فالصراع علي القيادة مسألة تغير الاتصالات بين أفراد المجموعة. ومتي دخل المال إلي المواقف صارت القضية مشكلة أكبر. وهذا يظهر في الأجهزة الإدارية، حيث يؤثر موقع الفرد في عمله، علي أجره الشهري، وعلي مكانه من الإدارة. وهنا تشتد المشكلة وتحتدم.

والمشكلة -أمام الأجهزة الإدارية- أن الإدارة، بطبيعتها، تكشف الناس الذين يعملون من خلالها، وتكشف جوانب ضعفهم وقوتهم. فالعمل الإداري، يظهر العاملين فيه علي الصورة الواقعية.

والعلاقات الإدارية، متنوعة: بين الموظفين وبعضهم البعض، بين الرؤساء والمرؤوسين، بين الموظفين والعاملين (الفراشين والسائقين وغيرهم). كل نوع

من هذه العلاقات له جوانبه المتعددة، التي تؤثر في العلاقات الإنسانية. ونحن نحاول أن ندرس في هذا الفصل المباديء العامة، التي ترتبط بالعلاقات الإنسانية، من خلال صراعات القيادة والسلطة.

لماذا يسعون للسلطة؟

ترتبط السلطة بأهم عنصرين يؤثران علي الحياة البشرية: "المال والقوة". فالصراع الإنساني يحدث داخل الأسرة، أو أي جماعة منظمة، أو أي تكوين بشري ديني أو دنيوي، وداخل الشركات والأجهزة الإدارية، يتكون هذا الصراع من خلال "من يمسك بالقوة"؟ و "من يحوز علي مال أكثر"؟ "من يكون الأول؟".

فمن هو صاحب القرار في الأسرة؟ ومن هو صاحب السلطة في الجماعة؟ ومن هو أقوي شخص في المؤسسة؟ والأقوي -عادة- يكون في موقع يحصل فيه علي أجر أكبر. لذا تدور الصراعات، وتأخذ أساليب عديدة.

كل واحد يريد أن يحس بمكانه وأهميته. وهذا شيء طبيعي. وكل واحد يريد أن يحس بأن له إمكانيات وقدرات يريد أن يستغلها أفضل استغلال. وهذا أيضاً طبيعي وعادل. كما أن استمرار إنسان في موقع واحد علي مدي فترة طويلة من العمر، لا يعطيه راحة نفسية. فلكل إنسان طموحاته للصعود والترقي. وللصعود ميزاته، فإلي جانب المركز والسلطة، فالأجر -دون شك- يرتفع. لاعيب في رغبة الصعود إلي موقع أعلي. بل إن الطموح ميزة هامة للإنسان، تفتح أمامه أبواب الأمل.

القوة تظهر عادة في المرتبة Status وتعاني النفوذ Prestige. فهي تحوي من داخلها السلطة علي الغير، وتوجيه أناس، وأملاك، وأموال. كما تضمن ملكية أشياء وأمتعة، من هذا كانت لها جاذبيتها، فالناس يسعون إليها.

السلطة بين الدكتاتورية والديمقراطية

يمكن للسلطة أن تكون أسلوباً دكتاتورياً أو ديمقراطياً. فمتي كانت السلطة في يد فرد صار دكتاتوراً. وصار من حوله أولئك المنتفعون به. فالدكتاتور يري الناس "وسائل"، يتطلب منهم الخضوع الأعمي دون تفكير ودون معارضة.

طبيعة النظام الدكتاتوري، يجمع حوله المنافقين، أولئك الذين يعطون الدكتاتور احترامه ومجده، ويعملون من ورائه ما يريدون، لمنفعتهم الشخصية. وهم لا يعطون تقديراً لأي شيء آخر سوي ما ينتفعون به من سلطان أو مال أو كليهما معاً.

ومتي تحولت السلطة إلي أسلوب ديمقراطي، وصارت السلطة مشاركة بين الجماعة، أصبح لكل شخص الحق في حرية التعبير عن نفسه، والحرية في الإدلاء برأيه، واختلاف الرأي متاح، وبذلك يكون هناك مجال للاهتمام بالإنسان إلي جانب الاهتمام بالعمل. في مجال العمل الديمقراطي توجد صراعات، ولكنها تكون علنية، بينما تكون الصراعات في النظام الدكتاتوري تحتية.

وللديمقراطية أيضاً عيوبها. فأصحاب المصالح، يجدون من خلال أساليب

الديمقراطية، ما يتيح لهم التحرك بحرية، للهجوم علي الغير، أو لبذل الجهد، ولتحويل المصالح لشأنهم. ومع ذلك فالديمقراطية منهج كريم، يعطي لحرية الرأي مكانها الأصيل، كما يعطي فرصة للهجوم علي الشر، ووقفه عند حده، حتي لا يستشري.

في النظام الدكتاتوري الناس "مشاكل"، والزعيم يحاول أن يحل المشاكل. وفي النظام الديمقراطي، الناس "بشر"، والكل يعملون معاً، علي مستويات متنوعة.

والديمقراطية التي ندعو إليها، ليست الفوضي، عندما يعمل كل فرد ما يحسن في عينيه. فالديمقراطية، مع الحريات المتاحة من خلالها، تدفع إلي الالتزام بالمصلحة العامة، وبالنظام الذي يحترمه الجميع.

مخاطر السلطة

"السلطة" أو "القوة" طاقة ضخمة جبارة، يمكن أن تكون مجالاً بناءً أو هاماً، ويمكن أن تستخدم للصالح العام أو للصالح الشخصي علي حساب الصالح العام، ويمكن أن تبني شخصية "الزعيم" أو تكون مرساة لتدعيم البناء.

من مخاطر السلطة، أن يستحوز "فرد" أو "جماعة" ما، علي موقع من مواقعها. هؤلاء يحاولون استغلالها لصالحهم، دون الغير، أو يستخمونها وسيلة لتهديد الصالح العام. ثم يستخدمون أساليب الظلم والمحسوبية، والاستيلاء علي حقوق الغير، إلي غير ذلك من مآسي وشرور الاستغلال.

والناس في هذه المواقف أنواع: منهم من يتخذ الاتجاه السلبي، ويريد أن يبتعد عن المشكلات، ويترك الفاسدين يتمادون في الفساد. وإخفاء الأخطاء خطير، لا يجوز السكوت عليه. فالسلبية ضارة جداً بالصالح العام.

وهناك من يتخذ الأساليب الديموقراطية للاعتراض، وللتوجيه لأسلوب أفضل للصالح العام. والإيجابية هنا أسلوب سليم صحي، يعمل لصالح الجماعة، كما يعمل لصالح الأفراد داخلها.

وقد ظهرت في مجتمعاتنا اتجاهات تشد الناس، وتدفعهم لكي يتركوا الفساد يستشري. فالذي يبلغ عن الشر "خبّاص"، وهو خائن لزملائه. وكأن الأمانة في العمل "للأصدقاء" و "الزملاء" وليست للعمل ذاته. فيفسد العمل، ويضيع الصالح العام، في سبيل مجاملات، مؤسسة علي إخفاء الفساد.

هذه أساليب تنشر الفساد أكثر. فإخفاء الفساد يدفع إلي انتشاره. والحل الوحيد هو أن يعلن عن موقع الفساد، لبتره، حفاظاً علي سلامة الجهاز وسلامة الإنتاج.

ولكن الفساد قد يمسك بمن معه القيادة. فلو كان الرئيس لصاً، يحول الأموال لصالحه، لتحول كل الجهاز إلي فساد. فالكل أيضاً ينهبون، وتتحول الشركة إلي بؤرة فساد.

لذا -كان من ميزات النظام الديموقراطي- أن تكون القوة في يد الجماعة، من خلال النظام. فمتي ظهر الفساد، كان من السهل أن يبتر دون أن يؤثر

علي المنظمة، وعلي مواصلتها العمل والإنتاج.

أساليب الإدارة

لا يوجد جهاز بشري معصوم من الخطأ. لكن الفرق بين جهاز وجهاز، أن جهازاً يسير في طريق أمين، ويتخذ جماعة القيادة علي مستوي عال من النزاهة والأمانة، وجهاز آخر يترك القيادة لجماعة غير أمينة. الإدارة الأمينة، تحتاج لعيون أمينة صادقة تحميها، وتصوِّب المسيرة والطريق.

والأمانة هنا، لها مدلول أكبر من أنها ضد السرقة، فالأمانة تشمل قول الحق، والنزاهة، وإعطاء كل ذي حق حقه. والأمين يحاول قدر استطاعته أن يمارس الموضوعية، وعدم الانحياز. الإدارة السليمة تشجع اختلاف الرأي، وحرية التعبير عن النفس، والتنافس البناء والحوار الفعال علي كل المستويات.

وأية جماعة، مهما كان مستوي أمانتها، معرضة لتواجد الخائن وسطها. ومتي تواجد الخائن، فهو يحاول بكافة الأساليب أن يخدع السلطة، ويخدع العاملين -علي كافة مستوياتهم- ليحصل علي ما يريد. وفي مرات كثيرة، لا تعرف الجماعة "الخائن" إلا متأخراً.

والإدارة السليمة، تضع مباديء "العدل" و "الحق" أساساً لها. فتحقيق العدالة بين الناس علي أساس من الحق، لابد أن يكون الأساس الرئيسي للجهاز الإداري. العدل والحق يسبقان المحبة. فلو جاءت المحبة أولاً، اتجهت إلي المحسوبية والإهمال. ولكي يكون الإنتاج سليماً، لابد من تحقيق

العدالة، بتقدير المنتج، وعقاب المخطيء.

إلي جانب ذلك، فالإدارة السليمة، تهتم بالناس. فالعاملون فيها - موظفون وعمال- بشر. ولابد من الاهتمام بهم، لمعاونتهم علي حياة كريمة. فالإدارة تهتم بالإنتاج، ولكنها لا تهمل أولئك الذين يحققون الإنتاج. فلابد من أن تكون الأجور عادلة، بما يتفق مع أساليب المعيشة المعاصرة. كما لابد أن تكون هناك أساليب للرعاية الصحية للعاملين، والرعاية الاجتماعية والثقافية. وبذلك يتقدم العاملون في حياتهم، كبشر، لهم كرامتهم الإنسانية.

أنواع من التعاملات

الناس بشر. ومهما تحدثنا عن صلاحهم، فهناك أساليب عديدة يلجأ إليها الناس، رغبة في تحقيق طموحاتهم أو أهدافهم، أو كرد فعل لما يحدث. وتوجد نماذج عديدة، بتنوع البشر. ولكني أقدم هنا أمثلة محدودة:

شخص له طموح معين، لم يحقق طموحه، فانقلب يريد أن يطعن من عطل تحقيق طموحه. بحث عن كل الأساليب التي يسيء بها إليه. وقد يكون طموحه صالحاً أو شريراً.

شخص طيب القلب، استغله خائن لصالحه، فوقّع علي أوراق خطيرة وقدمها، والأوراق تدينه. ولم يكن يعرف أن من استخدمه خائن.

فتاة أرادت أن ترتكب خطأ ما تستفيد منه لصالحها. فأخذت زميلة لها معها، والزميلة معروفة بأمانتها. وجعلت الزميلة تتصرف معها بعض

التصرفات. فعندما ظهر الخطأ، وقعت الزميلة مسئولة، وصاحبة الشأن بريئة.

موظفتان، كانتا طالبتين، تخرجتا معاً في الجامعة. عملتا في شركة ما. في فترة قصيرة، صارت واحدة منهما رئيسة للأخري. تحولت علاقتهما إلي توتر شديد. طلبت المرؤوسة نقلها إلي إدارة أخري.

موظف مهرج، يلقي النكات، فيضحك الجميع معه. دمه خفيف. لكنه يعرف أن يختار النكات التي تعطي معاني، وتشير إلي أشخاص داخل الإدارة. أحبه الجميع. التفت البنات حوله، فهو لطيف.. لطيف جداً. لم تحس به الإدارة باديء الأمر. بعد قليل أحست الإدارة أن هذا المهرج يكوِّن رأياً عاماً ضد الإدارة. المشكلة.. لهذا الموظف المهرج مطلب للترقية، ولم يتحقق، فأراد أن يكوِّن رأياً عاماً ضد الإدارة للانتقام.

موظف ثقيل الظل، يكسب احترام الجميع. متدين جداً. يقدم كلامه في صيغة دينية. كان يتوقع أنه يتعين نائباً للمدير. لكن شخصاً آخر تعين. بدأ يستخدم أسلوبه المتدين ليثير القلق داخل الإدارة.

موظفة أرادت أن تستخدم مكانها في الشركة وسيلة لتحقيق أهدافها. وهي موظفة رقيقة، مؤثرة. بدأت تؤثر علي بعض الزملاء والزميلات، حتي تكونت معها شلة، تحركها هي كيفما تشاء. بعض من معها ارتكبوا أخطاء يحاسب عليها القانون. وكانت هي تشجعهم، فأصبحوا كلهم مدينين للشلة. وأخيراً، كان هناك سائق، أحس بتوبيخ ضميره، ولم يسترح، ذهب إلي مدير الشركة، وقال له: "لقد أخطأت، اقبض عليَّ وحاسبني، لكن الشركة كلها

في خطر". تنبه مدير الشركة. وكانت هناك إشارات سابقة لم يقدر الإحاطة بها. وأمكنه أن يمسك خيوط الجريمة، ويوقفها عن حدها.

موظفة متدينة جداً، مخلصة جداً لعملها، ترقت في موقعها حتي صارت في منصب عال. وقعت في حب شاب. أغراها بمظهره المتدين، ولم تكتشف أنه غير ذلك. ظنت أنه سيتزوجها. عرف جميع الزملاء علاقتهما، فكان الحل الوحيد بالنسبة لها أن يتزوجها. استغل هو هذه الفرصة لصالحه، وكان يريد أوراقاً معينة من الإدارة، فأعطتها له. وعندما حصل عليها أهملها. تشوهت صورتها، وخسرت اسمها عند الزملاء، وعند الإدارة.

يمكنك أن تكتشف من هذه النماذج الحسد، والحقد، والكراهية، والثأر، وبناء المصلحة الشخصية علي حساب المصلحة العامة، والغضب، والشللية، واستغلال الدين للصالح الشخصي، أو غطاءً للفساد، واستخدام الفكاهة وسيلة سياسية، والخداع والغدر والخيانة، إلي غير ذلك.

فكل مجتمع، ترعبه وتوجهه انفعالات الحسد والحقد والكراهية والغيرة والغضب، إلي غير ذلك من الانفعالات البشرية. يتضح من ذلك، أن شخصاً واحداً شريراً يكدر مجتمعاً بأكمله. الكمال غير موجود في البشر. ولابد لأي إدارة أن تدرك أن هناك عوامل عديدة تؤثر في الناس مهما كان موقعهم.

المتدينون مثاليون، يظنون أن المجتمعات المتدينة تخلو من مثل هذه المشكلات. وهم خياليون، غير واقعيين. فواقع الحياة، أن الناس بشر. وأيا كانت المجتمعات، فهذه المشكلات تتواجد بين الناس في الأجهزة الإدارية.

بين المنافسة والصراع

المنافسة دافع من دوافع التقدم. فالمنافسة تكون عادة دافعاً علي تقدم الإنتاج، وتحسين الأداء. وقد تشتد المنافسة فتصبح صراعاً. كل هذا عادي، وللصالح العام. ولكن لو تحول الصراع إلي عداء وخصومة، فهو ينهج أسلوباً آخر يكون ضاراً.

المنافسة بين الأفراد، عنصر تحفيز لهم، يعاونهم علي النمو، وعلي إثبات وجودهم. وقد تنشأ المنافسة عن وجود حوافز معينة، أو من خلال انفعالات إنسانية كالغيرة من الآخر أو الخوف من ضياع مكان. أيا كانت الأسباب، فالمنافسة حسنة ومقبولة، شريطة أنها لا تتحول إلي عداء وكراهية.

والصراع يحدث أيضاً بين الكبار، ومعهم. فالكبار في مؤسسة ما، أيا كانت، يتصارعون ويتنافسون ويتسابقون. وليس هناك غبار علي ذلك، شريطة أن المنافسة لا تتحول إلي خلافات شخصية، يستخدمها العاملون، في إقامة حواجز بينهم. فاللعبة الشائعة في شركات عديدة، أن صغار الموظفين، يتلاعبون بالكبار، من خلال الخلافات التي تحدث بينهم.

فلو أمكن حفظ الصراع موضوعياً، كان الصراع وسيلة تقدم للعمل. لكنه لو تحول إلي صراع شخصي، فسدت الإدارة، وتحدّر الإنتاج.

قد يكون "إخلاص" إنسان دافعاً إلي الصراع. وهناك قدر كبير من الإخلاص والوفاء للعمل والاهتمام بالصالح العام. والمخلص هنا يدافع من أجل تقدم العمل والإنتاج، وقد يدافع من أجل المظلومين في العمل. وقد

تكون "المصلحة الشخصية" هي الدافع للصراع. تصور إنساناً لا يريد سوي فائدته هو، دون اعتبار للصالح العام. فهو يلوي الحق، يقدم دراسة خاطئة، يثير اعتراضات كبيرة علي كل ما هو ضده. وهو أيضاً يقدم رأيه، مبدياً للجميع أنه مخلص للمؤسسة، وأنه يهتم بالصالح العام.

والدور الحقيقي للإدارة هو اكتشاف الحق، من خلال ما يقدم إليها من معلومات، لعلها تعرف الواقع، وتسير في الطريق الصواب. والقدرة هنا، قدرة تحليلية، لدراسة ما يقدم من مشروعات أو أوراق، مع دراستها علمياً ومنهجياً، لمعرفة الحق.

القيادة ودورها في العلاقات

مؤهلات القيادة ليست وراثية. فالإنسان يكتسبها من خبراته وحياته العملية، كما يكتسبها بالتدريب. وجزء كبير من القيادة، يكتسبها الإنسان من ممارسته التبعية. فلكي يكون تابعاً ناجحاً، يتعلم من خلال الممارسة كيف يكون قائداً ناجحاً.

والقائد الناجح، يحدد مسئولية المرؤوسين كتابة، ويفوض اختصاصات معينة لمرؤوسيه في إطار أعمالهم. فيشعرون معه، أنهم شركاء وليسوا مرؤوسين. ثم يعطي فرصاً للعاملين -علي مستويات متنوعة- لحوارات صريحة بناءة حول العمل، تحمل حرية الفكر، والنقد الذاتي البناء. من خلال ذلك، يتم بناء وتثبيت إطار ديموقراطي، داخل الجهاز التنفيذي للعمل، يشعر من خلاله كل واحد وواحدة، أنهم شركاء عمل.

والقيادة الناجحة، تعمل بعدالة. تثني علي المنتج الحسن، وتجازي المسيء، الذي يضر بالعمل. والجهاز الإداري الناجح، جهاز يتقن عمله فنياً، لأن به كفاءات ومهارات عالية الأداء. فهو من جانب يهتم بالعمل، ولكنه من جانب آخر يهتم بالعاملين. فالاهتمام بالأفراد، ورعاية مصالحهم، والاستماع إلي شكاواهم، يعاون دون شك علي تقدم العمل.

والقائد الناجح يستثير حماسة العاملين ليبذلوا قصاري جهدهم في عملهم. وهو يستمع إليهم، ويتجاوب معهم، فالإنسان العادي، يحتاج أن يعرف الأسباب وراء القرارات التي تصدر.

ومتي حصل القائد علي ثناء وتقدير لقاء النتائج التي حققها، فإنه من كرم النفس أن يشرك معه معاونيه في هذا الثناء.

(٥)

تحكم فى انفعالاتك

يجتاز كل إنسان انفعالات عديدة في حياته. فرحلة الفرد في حياته اليومية تواجه انفعالات متنوعة، تتوقف حسب الظروف التي يواجهها الفرد. يثير الانفعالات الحواس الخمس: السمع، البصر،. التذوق، الشم، اللمس. ترتبط الانفعالات بالأحداث التي تتم في حياة الإنسان، وبالتالي تؤثر علي علاقاته بالناس.

والانفعالات اختبار إنساني، يجتازه الإنسان منذ الطفولة، فالطفل -مثلاً- يشعر بالخوف متي وجد نفسه وحيداً في مكان ما. وتتنوع الانفعالات معه عندما يصل عمر المراهقة، ثم مرحلة الشباب، ثم سن الكبر.

الانفعالات وكيف تعمل

من الانفعالات الرئيسية التي تؤثر علي الإنسان، ويكون لها انعكاس علي حياته الشخصية: الحب والكراهية، الغضب، الخوف والقلق، الفرح والحزن، الغيرة والحسد، الخجل والتردد، وغيرها.

لا نقدر أن نفصل كل انفعال وحده. فالانفعالات تختلط وتتداخل معاً. تصور معي فتاة تحب شاباً معيناً. حدثت ظروف تجعلها تخاف من أن يضيع هذا الفتي منها، فارتبكت، واشتد عليها القلق. كل هذه العواطف تعمل معاً، وتثير انفعالات متباينة: الحب، الخوف، القلق.

وتصور معي سيدة متزوجة، أحست بأن سيدة أخري تؤثر علي زوجها. وكانت قد شاهدت زوجها وقد التقي بالسيدة الأخري في حفل معين. وبعد ذلك أحست أن زوجها يتفادي ذكر اسم السيدة الأخري. ساورتها الشكوك.

وهي تحب زوجها، ولا تريد أن تخسره. لكن مشاعر الغيرة استبدت بها. فلم تعرف ماذا يربطها بزوجها: هل الحب أو الكراهية؟ ونجد هنا انفعالات عديدة تربط الاثنين، فالسيدة تعيش في صراع انفعالي، يتداخل فيه الحب، والكراهية، والغضب، والغيرة، والحسد، والقلق، إلي غير ذلك.

بل تصور مها سكرتيرة تعمل في مكتب معين. كانت تقوم بعملها بكفاءة، لكنها لم تكن جميلة بقدر كاف. دخلت منال سكرتيرة ثانية تعمل معها، جميلة جداً، ولكنها متوسطة الكفاءة. فبينما كانت مها تهتم جداً بعملها أكثر من علاقاتها، كانت منال تهتم بعلاقاتها أكثر من عملها. تقدمت منال جداً في اتصالاتها، وفي تقدير واهتمام كثيرين بها.

أحست مها بالخوف. فهي تريد الاحتفاظ بمكانها. ولكن منال لها شعبية أكبر. وكان قلق مها، أن تعرف رأي مديرها فيها، لكي لا يستبدلها بمنال، أو يستغني عنها كلية.. وكانت في حيرة، كيف تفتح الموضوع مع مديرها. وكلما رأت مها، ما يحيط بمنال من شعبية وصداقات كانت تنفعل بانفعالات البغض، والغضب، والغيرة، والقلق.

الانفعالات تتيح لنا أن نستمتع بكل ما هو حسن، كما تسبب لنا قدراً وفيراً من المشكلات. كل إنسان ينفعل. ونحن لا نتحدث هنا عن هذه الانفعالات واحدة واحدة. فنحن نناقش هنا الانفعال في علاقته بالارتباطات الإنسانية.

والانفعالات تكون حول الأشخاص -كما ذكرنا أنفاً- أو حول الأشياء. حاول محسن أن يتعلم لعبة التنس. لعب مرات عديدة، واستمر في التدريب.

حاول أن يدخل مباريات بطولة التنس. وكان يكافح أن يحصل علي البطولة. لكنه أحس -أخيراً- بالفشل، والإخفاق. كره التنس. وكاد يكره اللعب كلية. بمجرد أن كان يتذكر اسم اللعبة، كان يتذكر إخفاقه. ترك الإخفاق في أعماقه مرارة شديدة.

سافر إبراهيم إلي أمريكا، في رحلة طويلة الأمد، وترك أمه الوحيدة. لكنه وعد أمه أنه سيستكمل دراسته، ثم يعود إلي بلده وإلي أمه. عاشت الأم بهذا الأمل.

ومرة اتصل إبراهيم بأمه تليفونياً، ولكن المكالمة التليفونية توقفت فجأة. سمعت الأم صوت ابنها يسأل عنها، لكن المكالمة لم تكمل. ارتعبت الأم. ماذا كان يريد ابنها أن يقول لها: هل أكمل دراسته؟ هل ستطول مدة إقامته بأمريكا؟ هل تزوج فتاة أمريكية، مما ينتج عنه أنه يستمر في أمريكا ولا يعود؟

كانت الأم في حيرة وقلق شديدين. مضت ساعات ولم يطلبها ابنها ثانية. أصيبت الأم بصداع شديد، واشتدت ضربات القلب. لم تقدر أن تأكل. فالمعدة غير مستريحة. جاء المساء، وقد استبد القلق بالأم. وكلما دق جرس التليفون ظنت الأم أن ابنها عاد يتحدث إليها.

وفي وقت متأخر بالليل، دق جرس التليفون. وكان ابنها. قال لها إنه سيعود إلي بلده بعد ثلاثة أيام. كادت الأم تطير من الفرح. استولت عليها السعادة الغامرة، وتبدل الموقف.

الانفعالات البشرية معقدة جداً، قد تدخل إلي صاحبها السعادة، وقد تثير فيه القلق الشديد. وكثيراً ما تتداخل الانفعالات، وتختلط. فعندما سافر إبراهيم، كانت أمه تعاني. إنها تريد له الخير والتقدم، ولكنها لا تريد أن تخسره. وهناك تختلط عناصر السعادة، والقلق، والخوف. وعندما كلمها بالتليفون، وقطعت المكالمة، وكان قد قضي سنوات بالخارج، أحست بالقلق والخوف، اختلط عندها الحب لابنها، والقلق علي نفسها.

القدرة علي إدارة الانفعالات

كيف يواجه الإنسان انفعالاته؟ ليست الانفعالات حسنة أو سيئة. لكنها تستخدم صواباً أو خطأ. هناك انفعالات نصفها بأنها سيئة: مثل البغض والكراهية، وتوجد انفعالات حسنة كالحب. وثمة انفعالات يمكن أن تكون حسنة أو سيئة كيفما يستخدمها الإنسان. للخوف ميزات وعيوب. الغضب أحياناً يكون حسناً وأحياناً أخري يكون سيئاً. بعض الخوف يكون أحياناً صالحاً للإنسان، وبعضه الآخر يكون سيئاً. بل إن الكراهية، يمكن أن تكون صالحة. فكراهية الشر خير، وكراهية إلحاق الضرر بالآخرين خير.

بعض هذه الانفعالات تأخذ وقتاً، ويمكنك التفكير فيها، وبعضها يحدث معك فجأة، فتنفعل قبل أن تفكر. قد يكون الانفعال رد فعل لتصرف يحدث من شخص آخر، فتنفعل في نفس الموقف. شخص يحب دائماً أن يضايقك. وهو ماكر. يتصرف التصرف الذي يضايقك، وتجده أمامك في غاية الهدوء. وأنت تنظر إليه وتغلي في داخلك.

ومرات تغتاظ، فهناك شخص يهوي أن يعمل الأشياء التي تغتاظ أنت

بسببها. وتقول له: "أنت غياظ". وهو يشعر بالسعادة عندما يراك متضايقاً أو مغتاظاً. فهناك ساديون، يحسون بالسعادة لآلام الآخرين.

لن تكون الأمور دائماً بالأسلوب الذي ترغبه، وبالنتائج التي تريدها. تحتاج أن تهدأ سواء وحدك، أو أن تستشير من تريد، ثم تقرر بهدوء. القرار الذي يصدر في حالة الانفعال الحاد -مرات عديدة- يكون خاطئاً.

تحتاج أن تحذر من انفعالات معينة. فمتي استبدت بك الشكوك، أو سيطرت عليك الغيرة، فالانفعال سيسطر عليك، وسوف تفقد كل توازن في الحكم علي الموقف. الغيرة انفعال حاد، تثير كل الشكوك، وتسيطر علي جسم الإنسان وعقله، ولا يمكنه الفكاك منها بسهولة.

لا بد من دراسة المشكلة المحيطة بالغيرة أو الشك، بموضوعية. فقد تكون مخطئاً جداً. وقد تكون الأدلة التي تراها أكيدة، غير صادقة. وهنا قد تحتاج لمن يساعدك في التفكير والدراسة بموضوعية. إدانة إنسان بريء إثم عظيم، أشر من تبرير شخص مخطيء.

لا تسمح لنفسك بأن تخسر صديقاً بسهولة، بل لا تسمح لنفسك أن تخسر من يعاديك بسهولة. لا تتعمد الإساءة لمن أساء إليك. فطريق الإساءة لا ينتهي. فعندما تسيء أنت إلي شخص، ثم يرد لك الإساءة، ثم ترد أنت له الإساءة، فسوف يستمر تيار الإساءات، ويجني منها الطرفان.

وأحياناً تريد أن تعبر عن غضبك الحاد، بأسلوب حاد. فتستخدم ألفاظاً حادة، أو جارحة، لتعبر عن انتقامك لمن أساء إليك. يمكنك أن تعبر عن

غضبك بأسلوب مريح هادىء. يمكنك أن تستخدم تعبيرات هادئة، وأنت تتحدث، حتي وإن كان حديثك فيه توجيه لوم.

الكبت ضار. فالكبت يتحول إلي العقل الباطن. والمشكلة لا تنسي، ولا تختفي، لكنها تظهر في صور مختلفة. فقد تظهر في توتر، أو تلعثم أثناء الكلام، أو صراع شديد، أو غير ذلك. وقد تظهر في انفجار يحدث بينك وبين من أساء إليك، فبعد أن كتمت المشكلة فترة طويلة، جاءها الوقت لتنطلق، فتنطلق دون حذر أو روية.

والمشكلات ترتبط بأحوال الإنسان. فالغيرة نوع من الخوف. وهي أيضاً ترتبط بشعور الإنسان بالنقص. فالزوجة التي تخاف أن تخسر زوجها، بسبب ظهور امرأة أخري في حياته، كما تظن هي، فهي تغضب بعنف. فالغيرة لا تعرف العدل ولا المنطق ولا الإنصاف. ويعرف القلق طريقه إليها فيحولها القلق إلي إنسانة عنيفة حادة. فتخسر زوجها فعلاً بسبب تصرفاتها. وتكون المشكلة في معاملتها لزوجها، بسبب غيرتها، وليس بسبب تصرفات زوجها. وقد تكون الغيرة شعوراً عارضاً.

وقد تتعامل مع إنسان ماكر، يجد لنفسه هواية أن يستثير غضبك. وعندما تنفعل جداً، يشعر هو بأنه انتصر عليك. فهناك إنسان، له أسلوب العقرب، لا يقدر أن يتحرك دون أن يلدغ. والعقرب يلدغ كل من يقترب إليه، سواء أسدي إليه الخير أم لا.

وأحلام اليقظة، أسلوب من الأساليب الشائعة، التي يستخدمها الناس للتعبير عن انفعالاتهم. فأنت تكره إنساناً، تتصور في جلسة عادية، وأنت

تفكر فيه، أنك قابلته وهاجمته، ووجهت إليه الإساءة. وما أسهل أن يحاول الإنسان أن يعبر عن نفسه بأحلام اليقظة. لكن أحلام اليقظة، قد تعطي صاحبها راحة نفسية ظاهرية ومؤقتة، سرعان ما تضيع.

فأحلام اليقظة، هي الفترة التي يعيشها الإنسان مع نفسه، وفيها يتخيل ما ينفس عما في أعماقه من حقد أو مرارة أو غيظ، أو غيرة أو غيرها. وفي أحلام اليقظة، قد يعيش الإنسان رحلة ورحلات عديدة يواجه فيها نفسه بصدق.

إلي جانب ذلك، فإن أحلام اليقظة، فرصة فيها يواجه الإنسان مشكلاته مع نفسه ومع الغير. ومن خلال دراسة عقلانية جادة، يرسم لنفسه الأسلوب الذي يبني عليه خططه للتصرف فيما يواجهه من مشكلات. وبذلك يمكنه أن يسلك طريقاً أفضل في مواجهة انفعالاته.

لذا كان من الضروري، أن يدرس الإنسان نفسه، وأن يحاول فهم نفسه بصراحة، وأن يحاول أن يتجنب التصرفات التي تثير الطرف الآخر.

كلما تمكن الإنسان من حسم المواقف مبكراً تجنب الانفعالات دون داع، فالوصول إلي وضع لحسم المواقف، يعاون الانفعالات التي تكون في الحدود، أو بالطريقة التي تحقق النتائج المرجوة. ولذا ينبغي أن نستخدم عقولنا كما نستخدم انفعالاتنا. والناضج انفعالياً، هو الذي يستخدم انفعالاته بطريقة بناءة.

حاول أن تنجح في اكتشاف مخارج مقبولة لطاقتك الانفعالية، ولتدخل

إلي نفسك وجدانات سارة سعيدة، كالحب والفخر، والإعجاب. فكم من انفعالات حادة، تحولت إلي طاقة بناءة في عمل ما. فهناك من حوّل غضبه إلي أغنية جميلة، أو من حوّل قسوة الناس ضده إلي قدرة في الخطابة، إلي غير ذلك.

وهناك من يعاون علي إخراج طاقته في الرياضة، كلعب الكرة، أو المشي علي الأقدام، إلي غير ذلك.

المراجع

- أدموند يوليز ولورد بلبا كيلي. **كيف تتعامل مع الناس**. ترجمة السيد محمد عثمان ومراجعة دكتور أبو الفتوح رضوان. سلسلة الألف كتاب - ٢٣١. القاهرة: دار الهلال.

- ادوارد سبنسر كولز. **اعرف نفسك**. ترجمة دكتور أمير بقطر. كتاب الهلال. القاهرة: دار الهلال، ١٩٥٦.

- أليس ديتزمان. **التربية الاجتماعية للأطفال**. ترجمة دكتور فؤاد البهي السيد. تقديم وإشراف دكتور عبد العزيز القوصي. سلسلة دراسات سيكلوجية. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٥٥.

- بيران وولف. **فن الحياة**. تعريب عبد المنعم الزيادي. إشراف وتقديم دكتور مصطفي فهمي. القاهرة: الشركة العربية للطباعة والنشر، ١٩٥٧.

- ريمرز، هـ . هـ . و س. ج هاكيت.**اعرف مشكلاتك**. ترجمة دكتور محمد عماد الدين إسماعيل. إشراف وتقديم د. عبد العزيز القوصي، من سلسلة دراسات سيكلوجية - ٣٨. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، بالاشتراك مع مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر، ١٩٦٠.

- هيلين شاكتر. **كسب محبة الغير**. ترجمة السيد محمد عثمان. مراجعة وتقديم دكتور عبد العزيز القوصي. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية بالاشتراك مع مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر.

- هيلين شاكتر. **كيف تتكامل الشخصية**. ترجمة أحمد زكي محمد

وداود حلمي السيد. إشراف دكتور عبد العزيز القوصي، بالاشتراك مع مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٥٤.

- وليم أ. هنري. **استكشف شخصيتك.** ترجمة عبد المنعم الزيادي. مراجعة وتقديم دكتور عبد العزيز القوصي. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية بالاشتراك مع مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر.

- Tournior, Paul. **To Understand Each Other** Translated by John S, gelmore, Richard John Knox, Press, 1987.